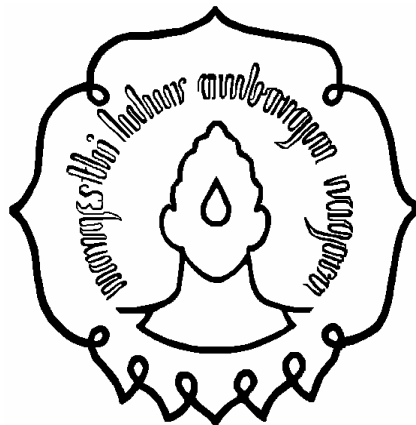


**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI DAN LINGKUNGAN FISIK
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR DINAS PENDIDIKAN
KABUPATEN PEKALONGAN**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat
Magister Program Studi Pendidikan Kependudukan dan Lingkungan Hidup



Diajukan Oleh:

KISTOYO

NIM: S820907007

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN KEPENDUDUKAN DAN
LINGKUNGAN HIDUP PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA
2008**

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI DAN LINGKUNGAN FISIK
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR DINAS PENDIDIKAN
KABUPATEN PEKALONGAN

Disusun oleh:

KISTOYO
NIM: S820907007

Telah disetujui oleh Tim Pembimbing

Pada tanggal :

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. H. Sigit Santosa, M.Pd.
NIP. 130 529 725

Prof. Dr. Indrowuryatno, M.Si.
NIP. 130 340 866

Mengetahui
Ketua Program Studi Pendidikan
Kependudukan dan Lingkungan Hidup

Prof. Dr. H. Sigit Santosa, M.Pd.
NIP. 130 529 725

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI DAN LINGKUNGAN FISIK
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR DINAS PENDIDIKAN
KABUPATEN PEKALONGAN

Oleh

KISTOYO

NIM. S820907007

Telah disetujui dan disahkan oleh Tim Penguji

Pada tanggal:

Jabatan	Nama	Tanda Tangan
Ketua		(.....)
Sekretaris		(.....)
Anggota Penguji:		
	1. Prof. Dr. H. Sigit Santosa, M.Pd.	(.....)
	2. Prof. Dr. Indrowuryatno, M.Si.	(.....)

Surakarta, Juni 2008

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana UNS

Ketua Program Studi Pendidikan KLH

Prof. Drs. Suranto, M.Sc., Ph.D.
NIP.

Prof. Dr. H. Sigit Santosa, M.Pd.
NIP. 130 529 725

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

N a m a : KISTOYO

NIM : S. 820907007

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa tesis berjudul: “Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Lingkungan Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan”, adalah betul-betul karya saya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya dalam tesis ini diberi tanda *citasi* dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan tesis dan gelar yang saya peroleh dari tesis tersebut.

Surakarta, Juni 2008

Yang membuat pernyataan,

Kistoyo

MOTTO

*Orang yang paling menyedihkan di dunia adalah orang yang memiliki
penglihatan tetapi tidak mempunyai visi*

(Helen Keller)

*Dengan Ilmu Kehidupan Lebih Berarti
Dengan Agama Kehidupan Lebih Terarah
Dengan Seni Kehidupan Lebih Indah
Dengan Cinta Kehidupan Lebih Ikhlas*

(Mr. B)

PERSEMBAHAN

Dengan untaian kasih sayang yang
berselimutkan cinta kasih, tesis ini
kupersembahkan untuk:

♥ *Ibu dan Bapak*

♥ *Istriku*

♥ *Anak-anakku*

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur ke hadirat Allah SWT, atas berkat, rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul: “Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Lingkungan Fisik Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan” guna memenuhi salah satu persyaratan untuk mendapatkan gelar Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini tidak akan dapat selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu peneliti mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Dr. dr. H. Syamsulhadi, Sp.Kj., selaku Rektor Universitas Sebelas Maret Surakarta yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan di Universitas Sebelas Maret Surakarta.
2. Prof. Drs. Suranto, M.Sc., Ph.D., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta yang telah memberikan kesempatan mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana.
3. Prof. Dr. H. Sigit Santosa, M.Pd. selaku Ketua Program Studi Pendidikan Kependudukan dan Lingkungan Hidup pada Program PascaSarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta dan sekaligus pembimbing utama yang telah memberikan kesempatan mengikuti pendidikan dan meluangkan waktu dan tenaganya untuk membimbing hingga selesainya tesis ini.

4. Prof. Drs. Indro Wuryatno, M.Si. selaku pembimbing pendamping yang telah bersedia meluangkan waktu serta dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, petunjuk dan arahan yang sangat berharga sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan dan seluruh staf telah membantu memberikan informasi yang mendukung penyelesaian tesis ini.
6. Rekan-rekan Pascasarjana UNS dan semua pihak yang tidak mungkin disebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan dan dukungan kepada peneliti.

Akhirnya dengan menyadari terbatasnya kemampuan yang ada pada diri peneliti, maka kritik dan saran yang bersifat membangun sangat peneliti harapkan. Semoga hasil dari tesis ini dapat bermanfaat bagi peneliti khususnya maupun bagi pembaca umumnya.

Surakarta, Juni 2008

Penulis

Kistoyo

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Pembatasan Masalah	8
D. Perumusan Masalah	8
E. Tujuan Penelitian	9
F. Manfaat Penelitian	10

		10
BAB II	KERANGKA TEORETIK.....	11
	A. Deskripsi Teori	11
	B. Kerangka Berpikir.....	31
	C. Pengajuan Hipotesis	38
BAB III	METODE PENELITIAN	40
	A. Tempat dan Waktu Penelitian	40
	B. Metode Penelitian	40
	C. Populasi dan Sampel	41
	D. Teknik Pengambilan Sampel	42
	E. Teknik Pengumpulan Data	42
	F. Uji Instrumen	43
	G. Analisis Data	45
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	49
	A. Deskripsi Data	49
	B. Pengujian Prasyarat Analisis	55
	C. Pengujian Hipotesis	38
	D. Pembahasan	
BAB V	KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	60
	A. Kesimpulan	60
	B. Implikasi	61
	C. Saran	62
	DAFTAR PUSTAKA	64

LAMPIRAN	66
----------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel:	Halaman
1. Daftar Hasil Uji Validitas	44
2. Daftar Hasil Uji Reliabilitas	45
3. Hasil Perhitungan Variabel Kepemimpinan	51
4. Hasil Perhitungan Variabel Komunikasi	51
5. Hasil Perhitungan Variabel Lingkungan Fisik	52
6. Hasil Perhitungan Variabel Kinerja.....	53
7. Hasil Pengujian Hipotesis Menggunakan Uji t	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar:	Halaman
1. Kerangka Berpikir	38
2. Rancangan Penelitian	40

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Daftar Pertanyaan	65
2. Data Penelitian	71
3. Deskripsi Statistik	79
4. Hasil Regresi	80

ABSTRAK

Kistoyo, NIM: S820907007. “Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan”.. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta, Juni 2008.

Tujuan penelitian: 1) Untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan; 2) Untuk mengetahui apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan; 3) Untuk mengetahui apakah lingkungan fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan; 4) Untuk mengetahui apakah secara bersama-sama kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan. Sampel dalam penelitian ini diambil seluruh pegawai yang berjumlah 73 orang sebagai responden. Alat analisis menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda, Uji t, Uji F, dan Analisis Koefisien Determinasi.

Kesimpulan: 1) Kepemimpinan memberikan kontribusi yang tidak terlalu dominant terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan; 2) Komunikasi mempengaruhi tingkat kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan dengan tingkat yang rendah; 3) Lingkungan fisik secara dominant mempengaruhi tingkat kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan; dan 4) Semua variabel bebas berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan.

ABSTRACT

Kistoyo. S820907007. “Effect of Leadership, Communication and Physical Environment on Official’s Performance of the Education Service Office of Pekalongan Regency”. Thesis. Post-Graduate Program of Sebelas Maret University of Surakarta, June 2008.

Purposes of the research are: 1) To know whether a leadership has any effect on official’s performance of The Education Service Office of Pekalongan Regency or not; 2) To analyze whether communication has any effect on official’s performance of The Education Service Office of Pekalongan Regency or not; 3) To know whether physical environment has any effect on official’s performance of Education Service Office of Pekalongan Regency; 4) To know whether leadership, communication, and physical environment simultaneously have any effect on official’s performance of The Education Service Office of Pekalongan Regency.

Population of the research is officials of Education Service Office of Pekalongan Regency. Sample of the research is taken from all 73 officials as respondents. Data analysis instrument is Multiple Linear Regression, t-test, F-test, and Determination Coefficient Analysis.

Conclusions: 1) Leadership is giving not-dominant contribution on official’s performance of the Education Service Office of Pekalongan Regency; 2) Communication gives low-level effect on official’s performance of the Education Service Office of Pekalongan Regency; 3) Physical environment dominantly affects official’s performance level of the Education Service Office of Pekalongan Regency; 4) All independent variables affect on official’s performance of the Education Service Office of Pekalongan Regency.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam masyarakat yang semakin berkembang, manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang semakin penting, karena manusia merupakan salah satu faktor utama bagi suatu organisasi yang berua untuk menghasilkan suatu produk baik berupa barang atau jasa. Keberhasilan kepemimpinan di dalam kehidupan organisasi ditentukan oleh tinggi rendahnya kinerja karyawan. Sedangkan kinerja karyawan berhubungan dengan kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan fisik.

Dalam usaha memaksimalkan kegunaan dari semua sarana yang ada dan dalam usaha menggerakkan potensi manusia sebagai sumber daya ke arah pemanfaatan yang optimal, maka konsep kepemimpinan, komunikasi dan kondisi fisik tempat kerja merupakan perilaku seseorang dalam memimpin organisasi dan karyawannya. Kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan karenanya semua hubungan dapat merupakan upaya kepemimpinan, menyangkut juga tujuan organisasi dan masyarakat. Sedangkan pengertian kepemimpinan adalah upaya manajemen dengan maksud mempengaruhi karyawan agar hasil kerjanya menjadi lebih baik dan bermanfaat ditinjau secara kuantitas dan kualitas dalam rangka memajukan organisasi dan memperlancar proses pencapaian organisasi yang telah ditetapkan.

Suatu organisasi dikatakan berhasil jika secara efektif dan efisien dapat mendayagunakan sumberdaya terutama karyawan yang ada dengan optimal dan profesional. Mendayagunakan sumberdaya secara optimal dan profesional artinya menggunakan pegawai sejak perencanaan, pelaksanaan hingga pengawasan dan evaluasi dengan tepat sasaran dan telah memenuhi kaidah-kaidah yang diinginkan baik oleh pegawai sendiri maupun oleh organisasi tempat pegawai bernaung. Jadi sumber daya manusia dapat dikatakan sebagai faktor utama atau motor penggerak dari suatu organisasi.

Untuk itu sumber daya manusia yang ada perlu dikelola dengan baik dan benar, karena keberhasilan manajemen di organisasi ditentukan oleh tinggi rendahnya kinerja pegawainya. Terdapat banyak faktor yang menyebabkan tinggi rendahnya kinerja pegawai, terutama sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya.

Motivasi perlu terus ditingkatkan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan antara lain kepemimpinan, lingkungan fisik, balas jasa, tunjangan kesejahteraan, aktualisasi diri, suasana kerja, keharmonisan kerja, komunikasi, dan kebijakan pemerintah. Namun mengingat keterbatasan sarana dan prasarana yang ada dan yang lebih mendesak sesuai kebutuhan organisasi yang menjadi obyek penelitian, maka dalam penelitian ini sengaja dibatasi tiga faktor saja, yaitu komunikasi, kepemimpinan dan lingkungan fisik tempat kerja hubungannya dengan kinerja pegawai.

Komunikasi diperlukan untuk menjalin hubungan saling menghargai, hormat-menghormati sesamanya, toleransi dari hati ke hati, dalam rangka satu

tujuan untuk mensukseskan pekerjaan dengan baik (sesuai harapan bagi kemajuan organisasi). Komunikasi juga diperlukan untuk menyatukan persepsi pegawai dalam mencapai tujuan yang hakiki pada organisasi untuk menerima dan mengolah ide-ide konstruktif dari pegawai. Komunikasi dalam suatu pekerjaan dapat dianalisis dari tiga tingkatan, yaitu komunikasi individu, komunikasi dalam kelompok, dan komunikasi keorganisasian. Hal ini berarti bahwa semua sumber daya manusia dituntut untuk menjadi orang yang komunikatif yang harus memiliki banyak informasi untuk disampaikan kepada orang lain. Dengan adanya hubungan yang komunikasi dalam suatu organisasi akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Lingkungan fisik tempat bekerja sangat mempengaruhi pegawai, diantaranya lingkungan fisik tempat bekerja. Pada umumnya pegawai menghendaki tempat bekerja yang cukup terang, udaranya selalu segar dan jam kerjanya tidak terlalu lama. Memberikan tempat kerja yang menyenangkan berarti menimbulkan perasaan yang tidak mudah bosan pada diri pegawai, sehingga dengan cara demikian dapat mengurangi atau menghindari pemborosan waktu dan biaya, merosotnya kesehatan dan banyaknya kecelakaan kerja.

Bagi organisasi kinerja setiap pegawai diharapkan akan selalu meningkat agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan optimal, karena kinerja menunjukkan adanya kaitan antara prestasi dengan hasil kerja pegawai dalam menghasilkan barang atau jasa. Kinerja pegawai dapat meningkat apabila didukung dari organisasi, menciptakan kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti ada hubungan baik antar pegawai, antara pegawai dengan pemimpin serta

menjaga ketenangan dan keamanan di ruang kerja, maka dengan keadaan yang seperti ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Jadi bagi manajemen organisasi atau pimpinan organisasi kinerja pegawai perlu dipupuk dan selalu ditingkatkan secara terarah agar dapat menunjang kemajuan organisasi tanpa merugikan kepentingan pegawai itu sendiri dan yang paling utama adalah tercapainya tujuan dari organisasi.

Dari uraian latar belakang masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan sebuah penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Lingkungan Fisik terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka dapat dikemukakan identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh pada kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan?
2. Apakah komunikasi berpengaruh pada kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan?
3. Apakah lingkungan fisik berpengaruh pada kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan?
4. Apakah kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan fisik berpengaruh pada kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan?
5. Mana yang paling berpengaruh pada kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan?

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi permasalahan di atas dalam penelitian ini masalah difokuskan pada tiga variabel yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan. Ketiga variabel tersebut yaitu kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan fisik.

D. Perumusan Masalah

Dari pembatasan masalah di atas, maka dapat ditentukan permasalahan pokoknya, sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan?
2. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan?
3. Apakah lingkungan fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan?
4. Apakah secara bersama-sama ketiga variabel tersebut, yaitu kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan.

2. Untuk mengetahui apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan.
3. Untuk mengetahui apakah lingkungan fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan.
4. Untuk mengetahui apakah secara bersama-sama kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan.

F. Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi lembaga

Dapat menjadi masukan atau bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masalah sumber daya manusia.

2. Bagi IPTEKS

Dapat dijadikan sumber informasi dan referensi guna pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan masalah lingkungan hidup.

3. Bagi pegawai

Agar dapat menambah wawasan dalam bekerja.

BAB II

KERANGKA TEORETIK

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas manajemen sumber daya manusia adalah mempelajari dan mengembangkan berbagai jalan agar manusia bisa diintegrasikan secara efektif ke dalam berbagai organisasi yang diperlukan oleh masyarakat. Organisasi merupakan suatu alat sosial dan teknologi yang terlalu luas dan kompleks untuk dilaksanakan hanya oleh satu orang. Organisasi bisa dipandang sebagai unit yang merubah berbagai *input* menjadi *output* yang diperlukan masyarakat yaitu berupa barang dan jasa.

Bidang manajemen sumber daya manusia memerlukan pengetahuan yang luas yang menyangkut bidang ilmu jiwa (psikologi), sosial, ekonomi dan administrasi. Berbagai masalah dalam manajemen sumber daya manusia memerlukan studi analisis untuk memecahkannya, dan juga *judgement*. Disamping itu juga memerlukan kemampuan untuk memahami sesuatu yang tidak logis, kemampuan untuk memproyeksikan diri ke dalam suatu posisi yang lain tanpa kehilangan perspektif dan kemampuan dalam memperkirakan tingkah laku dan bereaksi manusia.

Manajemen telah banyak disebut sebagai seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini dikemukakan oleh Mary Parker

(1987: 3) yang mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan tiga prinsip dasar yaitu:

- 1) Sumber daya manusia adalah harta yang paling utama yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
- 2) Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur tersebut saling berhubungan dan memberikan pengaruh yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis.
- 3) Kultur dan nilai perusahaan suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Karena itu kultur ini harus ditegakkan dari upaya yang terus-menerus mulai dari puncak sangat diperlukan agar kultur tersebut dapat diterima dan dipengaruhi.

Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsure manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial yang perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun bagi pengembangan dirinya.

Tugas manajemen sumber daya manusia ini sendiri seputar pada usaha untuk mengelola manusia (tenaga kerja) dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas dan memuaskan organisasi.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Meliputi aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi atas:

1) Fungsi manajemen yang meliputi:

a) *Planning* (perencanaan)

Perencanaan berarti menentukan program personalianya yang akan membantu dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Tujuan ini akan memerlukan partisipasi aktif dari manajer personalia.

b) *Organizing* (pengorganisasian)

Jika perusahaan telah menentukan fungsi-fungsi yang harus dijalankan oleh karyawannya maka manajer personalia harus membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan personalia dan faktor-faktor fisik. Organisasi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan.

c) *Actuating* (pengarahan)

Setelah rencana dan organisasi telah terealisasi, maka fungsi selanjutnya adalah mengadakan pengarahan terhadap pekerjaan. Fungsi ini berarti mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif.

d) *Controlling* (pengawasan)

Setelah fungsi pengarahan dilaksanakan selanjutnya adalah pengawasan. Pengawasan adalah mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksinya apabila terjadi penyimpangan. Dengan kata lain pengawasan adalah fungsi manajemen yang menyangkut masalah pengaturan berbagai kegiatan yang sesuai dengan rencana personalia yang dirumuskan sebagai dasar analisis dari tujuan organisasi.

2) Fungsi operasional yang meliputi:

a) *Procurement* (pengadaan)

Pengadaan adalah menyediakan sejumlah tertentu karyawan dan jenis keahlian yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi yang menyangkut masalah penentuan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi dan masalah penempatan kerja.

b) *Development* (pengembangan)

Pengembangan ini dilakukan untuk meningkatkan keterampilan lewat latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan tugas dengan baik.

c) Pemberian kompensasi

Pemberian kompensasi adalah pemberian penghargaan yang adil dan layak terhadap karyawan sesuai dengan sumbangan mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

d) *Pengintegrasian*

Pengintegrasian adalah menyangkut penyesuaian keinginan dari individu dengan keuangan pihak perusahaan dan masyarakat. Dengan demikian perlu memahami perasaan dan sikap dari karyawan untuk dipertimbangkan dalam pembuatan berbagai kebijakan organisasi.

e) *Maintenance* (pemeliharaan)

Pemeliharaan adalah mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Perhatian kondisi tersebut akan dititikberatkan pada pemeliharaan kondisi fisik dari para karyawan (kesehatan dan keamanan) dan pemeliharaan sikap yang menyenangkan yaitu dengan mengadakan program-program pelayanan kepada konsumen.

Manajemen sumber daya manusia diarahkan kepada adanya suatu kemajuan sebagai akibat langsung dari fungsi-fungsi sumber daya manusia. Oleh karena itulah manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan agar kegiatan yang dilakukan perusahaan dapat berjalan lancar dan tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

c. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan yang strategis terhadap ketrampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Manajemen sumber daya manusia diciptakan untuk membentuk program-program yang menggambarkan dan mendukung nilai-nilai pokok dari perusahaan tersebut dan memastikan keberhasilannya.

Manajemen sumber daya manusia bersifat proaktif bukan reaktif yaitu selalu mengharapkan apa yang harus dikerjakan dan kemudian melakukannya, bukan menunggu dipertahankan apa yang harus dikerjakan mengenai penerimaan karyawan menggaji atau melatih orang atau yang berhubungan dengan masalah-masalah perburuhan yang muncul.

Konsep-konsep dari pelapor ilmuwan perilaku dan spesialis pengembangan organisasi disatukan dalam nilai-nilai yang membentuk program-program tersebut dan akan mempengaruhi teknik-teknik yang digunakan di dalamnya. Teknik-teknik ini akan meliputi banyak hal yang sudah dikenal oleh para manajer personalia, penilaian prestasi kerja, pelaksanaan penggajian, pelatihan dan pengembangan manajemen. Hal-hal ini akan diikuti oleh program-program khusus yang dirancang untuk memperbaiki komunikasi dan meningkatkan keterlibatannya, tanggung jawab dan produktivitas mereka. Semuanya akan disatukan dalam pendekatan yang terpadu yang akan merangkaikan berbagai program untuk karyawan.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam pengertian umum berarti menunjukkan suatu proses kegiatan seseorang dalam hal memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol pikiran, perasaan dan tingkah laku terhadap orang lain yang berada di bawah pengawasannya.

Menurut Davis (1993: 152), “kepemimpinan adalah proses mendorong, membantu orang lain untuk bekerja sama dengan antusias mencapai tujuan”. Sedangkan menurut Malayu SP Hasibuan (1994: 92), pengetahuan kepemimpinan adalah: “Cara seseorang pemimpin mempengaruhi bawahan agar mau bekerjasama dengan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.”

Menurut Terry, “kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin” (1990: 85).

b. Kekuatan (*powers*) yang Berhubungan dengan Kepemimpinan

Pengaruh identik dengan setiap upaya kepemimpinan (Winardi, 2000: 58). Adapun kekuatan atau *powers* yang dikaitkan dengan soal pengaruh hubungannya dengan kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1) Kekuatan koersif

Pemimpin mengandalkan diri pada perasaan takut yang diusahakan atas perkiraan bahwa pihak bawahan menganggap hukuman diberikan karena mereka tidak menyetujui tindakan-tindakan dan keyakinan-keyakinan pihak atasan.

2) Kekuatan karena diberikannya penghargaan

Penghargaan diberikan kepada pekerja yang melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tindakan-tindakan dan keinginan pimpinan.

3) Kekuatan karena adanya pengesahan

Kekuatan ini diperoleh dari posisi supervisor di dalam organisasi yang bersangkutan.

4) Kekuatan karena memiliki sesuatu keahlian

Kekuatan ini timbul karena seorang individu memiliki skill khusus tertentu, pengetahuan atau keahlian tertentu.

c. Teori-teori Kepemimpinan

Praktik serta gaya kepemimpinan terdiri dari suatu jalinan faktor-faktor yang bersifat kompleks. Kepribadian pemimpin, skill, pengalaman, kepercayaan, kesadaran akan harkat dirinya, jenis pengikut, interaksi, dan iklim organisatoris mempengaruhi kelakuan seorang pemimpin dan apa yang dilakukan olehnya atau tidak dilakukan olehnya.

Menurut G.R. Terry dalam Winardi (2000: 62) terdapat 8 (delapan) teori kepemimpinan, yaitu:

1) Teori Otokratis (*The Autocratic Theory*)

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan dan tindakan yang agak arbitrer dalam hubungan antara pemimpin dengan pihak bawahan. Pemimpin otokratis menggunakan perintah-perintah yang biasanya diperkuat oleh adanya sanksi-sanksi dimana disiplin adalah faktor yang terpenting.

2) Teori Psikologis (*The Psychologic Theory*)

Pendekatan terhadap teori ini terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik.

Pemimpin merangsang bawahannya untuk bekerja ke arah pencapaian sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi mereka.

3) Teori Sosiologis (*The Sociologic Theory*)

Dalam teori ini ada anggapan bahwa kepemimpinan terdiri dari usaha-usaha yang melancarkan aktivitas para pemimpin dan yang berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara pengikut.

4) Teori Supportif (*The Supportive Theory*)

Dalam pendekatan ini pimpinan beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan sebaik-baiknya melalui tindakan membantu usaha-usaha mereka.

5) Teori Laissez Faire (*The Laissez Faire Theory*)

Berdasarkan teori ini, seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka.

6) Teori Perilaku Pribadi (*The Personal-Behaviour Theory*)

Pendekatan ini melakukan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam hal memimpin. Sumbangan pemikiran penting dalam teori ini adalah bahwa seorang pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan identik dalam setiap situasi yang dihadapinya.

7) Teori Sifat (*The Trait Theory*)

Teori ini memberikan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu sebagai berikut:

- a) Intelegensia
- b) Inisiatif
- c) Energi atau rangsangan
- d) Kedewasaan emosional
- e) Persuasif
- f) Skill komunikatif
- g) Kepercayaan pada diri sendiri
- h) Perseptif
- i) Kreativitas
- j) Partisipasi sosial

8) Teori Situasi (*The Situational Theory*)

Dalam teori ini menerangkan bahwa harus ada cukup banyak fleksibilitas dalam kepemimpinan yang digunakan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi.

9) Teori Sifat (*The Trait Theory*)

Teori ini memberikan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu sebagai berikut:

- a) Intelegensia
- b) Inisiatif
- c) Energi atau rangsangan
- d) Kedewasaan emosional
- e) Persuasif
- f) Skill komunikatif

- g) Kepercayaan pada diri sendiri
- h) Perseptif
- i) Kreativitas
- j) Partisipasi sosial

10) Teori Situasi (*The Situational Theory*)

Dalam teori ini menerangkan bahwa harus ada cukup banyak fleksibilitas dalam kepemimpinan yang digunakan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi.

3. Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Berfungsi untuk *instructive, informative, influencing* dan *evaluative*.

Lawrence D. Brennan berpendapat “manajemen adalah komunikasi”. Komunikasi adalah alat pengoperan informasi dari komunikator ke komunikan agar terdapat interaksi. Interaksi terjadi jika komunikasi itu efektif atau dipahami.

Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan dalam waktu singkat, jelas/dipahami, dipersepsi/ditafsirkan dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator oleh komunikan. Dengan komunikasi yang baik akan dapat diselesaikan problem-problem yang terjadi dalam perusahaan. Jadi manajemen terbuka akan mendukung terciptanya pemeliharaan keamanan, kesehatan loyal yang baik dari para karyawan.

Konflik yang terjadi dapat diselesaikan melalui musyawarah dan mufakat. Di sinilah peranan pentingnya komunikasi dalam menciptakan pemeliharaan karyawan di dalam perusahaan. Adapun proses komunikasi (Sondang Siagian, 1998: 309) menyangkut hal-hal sebagai berikut:

- 1) Adanya dua pihak yang terlibat, yaitu subyek dan obyek komunikasi.
Subyek merupakan sumber dan obyek sebagai sasaran komunikasi.
- 2) Adanya pesan yang hendak disampaikan oleh subyek kepada obyek.
- 3) Pemilihan cara atau metode yang digunakan oleh obyek untuk menyampaikan pesan, lisan atau tertulis dengan alat penyampaian.
- 4) Pemahaman metode penyampaian pesan oleh obyek sehingga pesan diterima dalam bentuk yang diinginkan oleh subyek.
- 5) Penerimaan oleh obyek.
- 6) Umpan balik dari obyek ke subyek.

Dalam komunikasi terdapat lima unsur atau komponen (Wursanto, 1989: 34). Dimana kelima komponen komunikasi tersebut merupakan suatu kesatuan yang utuh dan bulat, bila satu komponen tidak ada maka komunikasi tidak akan bisa terjadi. Jadi masing-masing komponen saling berhubungan erat, ada ketergantungan; dalam arti bahwa keberhasilan suatu komunikasi ditentukan oleh semua komponen tersebut. Kelima komponen tersebut adalah:

- 1) Pengirim berita atau komunikator

Pihak komunikator harus berusaha untuk mengemukakan hal yang terkandung dalam pikirannya secara jelas kepada pihak yang menerima

berita sehingga mudah dan cepat dimengerti. Dalam menyampaikan berita, komunikasi harus memperhatikan dengan siapa atau kepada siapa berita itu disampaikan. Penyampaian berita harus disesuaikan dengan tingkat pengetahuan pihak yang menerima berita. Antara pengirim dan penerima berita harus mempunyai pengalaman yang sama.

2) Bentuk berita atau pesan

Berita dapat disampaikan dalam berbagai bentuk, misalnya bentuk perintah, instruksi, saran, usul (baik secara lisan maupun secara tertulis), bentuk pengumuman, edaran, saran, dalam bentuk tulisan, gambar, kode, dan lain sebagainya. Isi pesan harus jelas sehingga apa yang dimaksud oleh pengirim berita dapat diterima oleh pihak penerima berita.

3) Penerima berita

Pihak komunikasi harus mengadakan tanggapan terhadap berita yang diterima. Penerima berita harus menafsirkan berita yang diterima seperti yang dimaksud oleh pengirim berita.

4) Prosedur pengiriman berita

Prosedur pengiriman berita menyangkut sarana yang dipakai dalam mengirim berita. Sedangkan sarana yang diperlukan dalam proses komunikasi tergantung sifat berita yang akan disampaikan. Sedangkan berita mempunyai tiga sifat, yaitu sebagai berikut:

- a) Berita yang bersifat *audible*, yaitu berita yang dapat didengar, baik secara langsung, secara tidak langsung (melalui sarana seperti telepon,

radio, dan sebagainya) maupun dengan menggunakan tanda-tanda seperti sirine, lonceng, dan lain sebagainya.

- b) Berita yang bersifat visual (dapat dilihat), baik yang berbentuk tulisan (surat, pengumuman, edaran, bulletin, majalah dan sebagainya) gambar-gambar, poster, serta tanda-tanda lain seperti sinar lampu, bendera dan lain-lain.
- c) Berita yang bersifat audio visual (yang dapat didengar dan dapat dilihat), baik melalui TV, film, pameran, kesenian, dan lain-lain.

5) Reaksi atau Tanggapan

Reaksi yang diberikan oleh pihak penerima berita disebut tanggapan atau respons. Ada juga yang menamakan umpan balik. Dengan tanggapan yang diberikan oleh penerima berita, maka pihak komunikator dapat mengetahui apakah berita yang dikirim itu sampai dan dimengerti atau tidak oleh komunikan. Dengan diterimanya respons atau dengan adanya *feedback* dari pihak komunikan, maka akan terjadi komunikasi dua arah. Komunikasi yang demikian disebut *two ways traffic* atau *two ways flow communication*. Lawannya disebut komunikasi searah atau *one way communication*.

Komunikasi dapat diklasifikasikan menjadi beberapa macam, tergantung dari segi peninjauannya. Uraian tentang klasifikasi komunikasi ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran teoretis tentang berbagai macam komunikasi. Ada sepuluh kriteria yang dapat

dipergunakan untuk mengadakan klasifikasi atau menggolong-golongkan komunikasi.

a) Menurut lawan komunikasi

Menurut lawan komunikasi, komunikasi dapat dibedakan menjadi:

- (1) Komunikasi pribadi, yaitu komunikasi yang berlangsung antara satu lawan satu.
- (2) Komunikasi umum, yaitu komunikasi satu lawan banyak.
- (3) Komunikasi satu lawan banyak, banyak lawan satu, banyak lawan banyak.

b) Menurut jumlah yang berkomunikasi

Menurut jumlah yang berkomunikasi, dapat dibedakan menjadi:

- (1) Komunikasi perorangan, yaitu komunikasi antar personal.
- (2) Komunikasi dalam kelompok, yaitu komunikasi yang berlangsung dalam suatu kelompok/grup/organisasi.

c) Menurut cara penyampaian

- (1) Komunikasi lisan, dapat terjadi secara:

- (a) Langsung, tidak dibatasi oleh jarak, misalnya melalui rapat, wawancara.
- (b) Tidak langsung, yang dibatasi oleh jarak, misalnya melalui telepon.

- (2) Komunikasi tertulis, komunikasi ini ada beberapa macam, misalnya:

- (a) Dalam bentuk gambar atau foto.

Komunikasi ini dipergunakan untuk hal-hal yang tidak dapat dilukiskan dengan kata-kata atau kalimat.

- (b) Dalam bentuk surat

Komunikasi ini dipergunakan untuk menyampaikan berita yang sifatnya singkat tetapi dipandang perlu ditulis.

- (c) Blangko-blanko

Dipergunakan untuk pengiriman berita yang mempergunakan suatu daftar

- (d) Naskah

Biasanya dipergunakan untuk menyampaikan berita yang bersifat kompleks.

- d) Menurut maksud komunikasi

Komunikasi dapat dibedakan menjadi komunikasi untuk:

- (1) Memberi perintah, yang dapat dibedakan menjadi:

- (a) Perintah inti dan perintah pelaksana.

- (b) Perintah lisan dan perintah tertulis (menurut media transmisinya).

- (c) Perintah bentuk tegas, perintah bentuk permintaan dan perintah bentuk usul.

- (d) Memberi selamat nasihat.

- (e) Memberi saran

- (f) Berpidato

- (g) Memberi ceramah
- (h) Rapat (rapat kerja atau *meeting*), ada rapat kerja dipimpin (*guide conference*) dan rapat kerja terbuka (*open conference*)
- (i) Berunding
- (j) Pertemuan-pertemuan
- (k) Wawancara
- (2) Menurut kelangsungannya
 - (a) Komunikasi langsung
 - (b) Komunikasi tidak langsung
- e) Menurut perilaku

Menurut perilaku, komunikasi dapat dibedakan menjadi:

- (1) Komunikasi formal, yaitu komunikasi yang terjadi diantara para anggota organisasi, yang secara tegas telah diatur dan telah ditentukan dalam struktur organisasi.

Komunikasi formal dapat berbentuk:

- (a) Perintah-perintah (lisan maupun tertulis).
- (b) Saran-saran, baik yang diberikan oleh bawahan kepada atasannya maupun dari atasan kepada bawahan.
- (c) Laporan-laporan, yang pada umumnya datang dari bawahan.
- (d) Rapat-rapat.
- (e) Konferensi

Ciri-ciri yang terdapat dalam komunikasi formal, adalah sebagai berikut:

- (a) Informasi yang disampaikan mempunyai sanksi resmi. Ciri informasi ini menunjukkan bahwa informasi yang disampaikan itu mempunyai nilai tepat guna dan tepat waktu.
 - (b) Bahwa komunikasi formal bersumber dari perintah-perintah resmi, dan perintah-perintah itu hanya diberikan oleh orang-orang yang berwenang.
 - (c) Bahwa komunikasi formal bertalian erat dengan masalah proses penyelenggaraan kerja, dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
 - (d) Dalam praktik komunikasi formal lebih ditonjolkan penggunaan sarana yang dipergunakan, pada umumnya mempergunakan surat.
- (2) Komunikasi informal, yaitu komunikasi yang terjadi di dalam suatu organisasi, tetapi tidak direncanakan atau tidak ditentukan dalam struktur organisasi.

Komunikasi informal merupakan komunikasi yang tidak mendapat pengakuan resmi. Komunikasi dari mulut ke mulut merupakan bagian komunikasi informal, dan merupakan berita atau kabar angin atau desas-desus. Dalam hal kebenaran informasi kemungkinan komunikasi informal bertentangan dengan kepentingan perusahaan.

Ciri-ciri dari komunikasi informal adalah:

- (a) Komunikasi informal sifatnya tidak resmi.

- (b) Komunikasi informal dapat terjadi melalui informasi dari mulut ke mulut.
 - (c) Dalam komunikasi dari mulut ke mulut ini terdapat hubungan dan keterangan yang tidak resmi.
 - (d) Komunikasi informal terjadi atas kehendak para anggota organisasi sendiri atau hasrat pribadi.
- f) Menurut ruang lingkupnya
- (1) Komunikasi internal, yaitu komunikasi yang berlangsung di dalam suatu organisasi. Jadi komunikasi ini hanya terjadi di dalam lingkungan organisasi sendiri. Di dalam lingkungan organisasi dapat terjadi berbagai macam komunikasi. Secara structural komunikasi di dalam lingkungan organisasi dapat dibedakan menjadi 4 macam, yaitu:
 - (a) Komunikasi dari atasan kepada bawahan, dapat dibedakan menjadi berbagai macam bentuk seperti petunjuk, keterangan umum, perintah, teguran dan pujian.
 - (b) Komunikasi dari bawahan kepada atasan, dapat digolongkan menjadi beberapa macam, seperti laporan, keluhan, pendapat dan saran-saran.
 - (c) Komunikasi yang berlangsung secara horizontal atau secara mendatar, adalah komunikasi yang berlangsung antara para pegawai yang mempunyai kedudukan yang sama. Komunikasi ini dapat dibedakan menjadi:

- Komunikasi antara pimpinan dengan pimpinan yang setingkat.
- Komunikasi antara bawahan dengan bawahan.
- Komunikasi yang berlangsung secara diagonal.

(2) Komunikasi eksternal, adalah komunikasi yang berlangsung antara organisasi dengan pihak masyarakat yang ada di luar organisasi. Komunikasi eksternal bertujuan untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan warga atau kelompok-kelompok masyarakat lainnya di luar organisasi.

g) Menurut Aliran Informasi

(1) Komunikasi ke atas, yaitu komunikasi dari bawahan kepada atasan. Oleh karena itu komunikasi ke atas mengalir dari hirarki wewenang yang lebih rendah ke hirarki wewenang yang lebih tinggi dan mengalir melalui saluran rantai komando. Tujuan komunikasi ke atas adalah untuk memperoleh informasi, keterangan tentang kegiatan dan pelaksanaan tugas/pekerjaan para pegawai pada tingkat rendah.

(2) Komunikasi ke bawah, yaitu komunikasi yang mengalir dari pimpinan kepada bawahan, dari tingkatan manajemen puncak ke manajemen menengah, manajemen yang lebih rendah terus mengalir kepada para pegawai bawahan/pekerja.

Suatu organisasi tidak dapat melaksanakan fungsinya tanpa adanya komunikasi. Komunikasi mengikat bersama bagian-bagian dari suatu

organisasi dan mendorong orang-orang untuk bertindak. Agar terjadi kegiatan kelompok atau organisasi maka harus ada komunikasi antara para anggotanya. Dalam suatu organisasi kerja komunikasi menjalankan beberapa fungsi (Moekijat, 1993: 7), yaitu sebagai berikut:

- 1) Komunikasi menyampaikan informasi dan pengetahuan dari orang satu ke orang lain sehingga dapat terjadi tindakan kerjasama.
- 2) Komunikasi membantu mendorong dan menggerakkan orang-orang untuk melaksanakan sesuatu, seperti apabila seorang pengawas mendorong orang-orang bawahan mengerjakan suatu proyek.
- 3) Komunikasi membantu membentuk sikap dan menanamkan kepercayaan untuk mengajak, meyakinkan dan mempengaruhi perilaku.
- 4) Komunikasi membantu memperkenalkan pegawai dengan lingkungan fisik dan sosial mereka. Tanpa mereka akan merasa tidak mampu mencapai harapan atau menempatkan diri mereka sendiri sebagaimana mestinya dalam lingkungan mereka.

Pada intinya seluruh proses komunikasi menyangkut hal-hal sebagai berikut: (Sondang P. Siagian, 1997)

- 1) Adanya dua pihak yang terlibat, yaitu subjek dan objek komunikasi.
Subjek merupakan sumber dan objek sebagai sarana komunikasi. Adanya pesan yang hendak disampaikan oleh subjek kepada objek.
- 2) Pemilihan cara atau metode yang dipergunakan oleh subjek untuk menyampaikan pesan, lisan atau tertulis dengan alat penyampaiannya.

- 3) Pemahaman metode penyampaian-penyampaian pesan oleh subjek sehingga pesan diterima dalam bentuk yang diinginkan subjek.
- 4) Penerima oleh objek
- 5) Umpan balik dari objek kepada subjek

Oleh karena itu di sini perlu adanya pengertian serta konsep informasi baik dari orang yang diajak berkomunikasi. Dengan demikian kegiatan mencapai tujuan dapat lebih efisien dan efektif.

4. Lingkungan Fisik Tempat Kerja

a. Pengertian Lingkungan Fisik Tempat Kerja

Manajemen perusahaan harus merencanakan lingkungan fisik yang baik dan memuaskan agar karyawan tetap termotivasi dalam bekerja untuk menjadi yang terbaik. Masalah penambahan produk dan membuat pekerjaan lebih menyenangkan telah diadakan pendekatan dengan perubahan di dalam lingkungan kerja. Perubahan berhubungan dengan suara akan mempengaruhi pekerjaan seperti halnya perubahan dalam penerangan, ventilasi, temperatur, dan lingkungan kerja.

Mengingat akan pentingnya lingkungan fisik untuk peningkatan produktivitas, maka setiap perusahaan harus benar-benar merencanakan dan mengatur lingkungan fisik agar memuaskan karyawan. Apabila hal tersebut tidak diperhatikan maka akan membawa dampak yang kurang baik bagi perusahaan. Dengan demikian dapat dipastikan bahwa lingkungan fisik tempat kerja yang baik akan dapat mempertahankan motivasi kerja karyawan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Fisik Tempat Kerja

Melihat akan peranan kondisi fisik tempat kerja yang begitu penting bagi efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas pekerjaan, maka perlu kiranya bagi setiap pimpinan perusahaan untuk berusaha menciptakan kondisi fisik tempat kerja yang baik dan memuaskan karyawan. Untuk itu pimpinan perusahaan dituntut dapat mengenali faktor-faktor apa saja yang terdapat dalam lingkungan kerja.

Menurut T. Hani Handoko, lingkungan fisik meliputi: penerangan, sumber penenangan, suhu udara, cuaca yang tidak mengganggu konsentrasi kerja, ruang gerak yang diperlukan dan keamanan kerja.

c. Indikator Lingkungan Fisik Tempat Kerja

Berdasarkan faktor-faktor yang terdapat di dalam lingkungan kerja sebagaimana telah diuraikan di atas, maka untuk mengatur variabel lingkungan kerja dapat ditentukan indikatornya sebagai berikut:

- 1) Penerangan
- 2) Keadaan udara
- 3) Keadaan suara
- 4) Keadaan peralatan atau perlengkapan

5. Kinerja Organisasi

Menurut Welley dan Yukl (1997: 12) mengatakan bahwa kinerja adalah cara segenap elemen di suatu instansi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing sesuai dengan aturan yang ada.

Selanjutnya menurut Handoko (1988: 143) mengatakan bahwa kinerja merupakan keadaan emosional yang menyangkan atau tidak menyenangkan. Hal ini akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja. Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Tiffin (dalam As'ad, 1991: 104) mengatakan bahwa kinerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan, dan antar sesama karyawan. Dalam pengertian ini dapat diketahui bahwa kinerja sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerja. Berkaitan dengan hal ini Tample (1992: 44) menyebutkan bahwa kinerja tergantung dari tingkat problem intrinsik dan ekstrinsik serta tergantung kepada pandangan pemegang pekerjaan terhadap pemerolehan hasil yang dicapai.

Demikian pula menurut Prawirosentono (1992: 2) mengartikan kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Pengertian lain juga disampaikan oleh Kenecki (1992: 58) mengatakan bahwa kinerja adalah respon yang bersifat efektif atau emosional terhadap suatu pekerjaan. Dengan kata lain melibatkan perasaan positif atau negatif seseorang tentang pekerjaannya.

Dari beberapa pendapat pakar di atas dan didukung oleh Rasimin (1988: 54) dapat diartikan pengertian kinerja atau *performance* secara umum yaitu:

- a. Suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini adalah sebagai akibat dari dorongan keinginan, tuntutan, dan harapan karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan kenyataan yang dirasakan karyawan sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud rasa senang atau tidak senang, puas atau tidak puas yang bermuara pada bekerja secara optimal atau tidak sesuai aturan yang ada.
- b. Suatu sikap karyawan terhadap pekerjaannya yang dihubungkan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan dan hal lain yang menyangkut faktor fisik dan faktor psikologik.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu keadaan pelaksanaan kerja di dalam suatu instansi yang didasarkan pada perasaan emosional seorang karyawan. Hal ini akan tampak dari sikap karyawan terhadap aspek-aspek yang dihadapinya di lingkungan kerja yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat termasuk di dalamnya gaji, kondisi fisik, dan psikologis maupun aturan hukum yang ada.

Untuk mengukur kinerja organisasi atau kinerja aparatur, Lenvire sebagaimana yang dikutip oleh Dwiyanto (1995) menawarkan tiga konsep, yaitu *responsiveness*, *responsibility* dan *accountability*. *Responsiveness* atau responsivitas yaitu kemampuan organisasi untuk dapat mengenai kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, mengembangkan program-program pelayanan publik yang sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dengan kata lain responsivitas adalah kesesuaian antara program dan kegiatan yang dijalankan dengan yang dibutuhkan oleh masyarakat. *Responsibility*

atau tanggung jawab yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi baik yang implisit maupun eksplisit. *Accountability* atau akuntabilitas yaitu menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat (*elected officials*).

Namun untuk mengukur kinerja organisasi publik Dwiyanto (1995) menambah dua konsep lagi yaitu produktivitas dan kualitas layanan. Produktivitas adalah output yang dihasilkan oleh organisasi yaitu jenis layanan apa yang dihasilkan atau yang dilakukan oleh suatu organisasi. Sedangkan kualitas layanan dapat dilihat dari penilaian pengguna jasa atau masyarakat yaitu bagaimana tingkat kepuasan mereka terhadap layanan yang diberikan oleh organisasi.

Selanjutnya McDonald dan Lawton seperti yang dikutip oleh Keban (1995) mengatakan kinerja dapat diukur dari *output oriented measures throughout, efficiency* dan *effectiveness*. Sedangkan Selim dan Moodward memberikan beberapa indikator yaitu *workload/demand, economy, efficiency, effectiveness* dan *equity*. Namun dari indikator-indikator tersebut *effectiveness* merupakan indikator yang paling luas cakupan maknanya.

Untuk mengukur kinerja dari pegawai atau aparatur, Mondy dan Noe (1990) menggunakan pendekatan yang mengarah pada *Management by Objective* (MBO). Metode MBO melihat perilaku pegawai atau aparatur (*personal attributes*) dalam melaksanakan pekerjaan. Indikator yang digunakan adalah *quantity of work, quality of work, dependability, initiative, adaptability*, dan

cooperation. Selain itu juga diberikan kebebasan kepada pegawai untuk memberikan pendapatnya mengenai kinerjanya selama ini juga pendapatnya terhadap kinerja masa depannya.

Menurut Prawirosentono (1992: 236-239) terdapat beberapa hal yang perlu diketahui yang dapat digunakan sebagai indikator penilaian kinerja (*performance appraisal*) terhadap seorang karyawan atau aparatur yakni antara lain:

- a. Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya.
Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.
- c. Apakah karyawan mengetahui standar mutu pekerjaan yang disyaratkan kepadanya.
- d. Sejauh mana tingkat produktivitas karyawan. Hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan.
- e. Pengetahuan teknis karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- f. Seberapa jauh karyawan tergantung kepada orang lain dalam melaksanakan pekerjaannya, karena hal ini berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

- g. *Judgement* atau kebijaksanaan yang bersifat naluriah yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk mempengaruhi kinerjanya, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.
- h. Kemampuan berkomunikasi dari seorang karyawan, baik sesama rekan maupun terhadap atasannya.
- i. Kemampuan bekerjasama dengan karyawan maupun orang lain, karena dalam hal ini sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.
- j. Kehadiran dalam rapat yang disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan kepada orang lain, karena dalam hal ini mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.
- k. Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.
- l. Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam kinerja terutama bagi karyawan yang berbakat “memimpin” sekaligus memobilisasi dan memotivasi teman-temannya untuk bekerja lebih baik.
- m. Minat untuk memperbaiki kemampuan diri sendiri yang menjadi faktor lain menilai kinerja seorang karyawan.
- n. Faktor kesesuaian antara disiplin ilmu yang dimiliki dengan penempatan pada bidang tugas.

Sejalan dengan penilaian di atas, Bernadin dan Russel (1998: 243) mengatakan bahwa di dalam penilaian kerja ini terdapat beberapa kriteria yang dapat dilihat antara lain:

- a. *Quality*, yaitu tingkat hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- b. *Quantity*, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam bekerja.
- c. *Timeliness*, yaitu tingkat ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan aktivitas kerjanya, sehingga dengan demikian dia dapat melakukan aktivitas lainnya.
- d. *Cost-Effectiveness*, yaitu suatu tingkat efisiensi dalam menggunakan waktu dalam bekerja.
- e. *Need for Supervision*, yaitu suatu tingkat kemandiriannya dalam bekerja.
- f. *Impersonal Impact*, dampak hubungan antar pribadi baik antar sesama rekan sekerja maupun antar atasan dan bawahan (*need working*).

Selanjutnya menurut Lateiner dan Levine (1993: 77) mengemukakan hal yang sama bahwa indicator kinerja karyawan dapat dilihat dari:

- a. Keteraturan dan ketepatan waktu kerja
Karyawan harus bekerja di tempat kerja selama jam kerja dan selesainya secara teratur dan benar.
- b. Kepatuhan terhadap aturan dan sistem kerja
Peraturan dan sistem kerja yang dibuat serta menjadi pedoman kerja dipatuhi secara baik dan benar.

c. Kuantitas dan kualitas pekerjaan yang memuaskan

Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas dan kuantitas tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan.

d. Penyelesaian pekerjaan dengan semangat yang baik

Kinerja tidak hanya menyangkut ketaatan seorang karyawan pada perusahaan, tetapi juga menyangkut semangat dan kegairahan kerja. Setiap karyawan idealnya harus dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab, bukan keterpaksaan atau karena takut mendapat sanksi.

e. Hubungan dan komunikasi yang efektif

Kinerja yang baik tidak akan muncul tanpa ada hubungan dan komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan.

f. Mampu memberikan motivasi dan nilai tambah

Kinerja yang baik akan selalu menjadi motivasi dalam bekerja dan dihargai sebagai suatu nilai tambah seorang karyawan.

g. Tanggung jawab terhadap asset perusahaan

Kinerja yang baik akan selalu bertanggungjawab dengan baik setiap menggunakan atau memanfaatkan asset perusahaan.

Dari berbagai teori dan pendapat para pakar di atas memiliki nafas dan nada yang sama dalam menilai kinerja atau aparatur, yaitu bahwa dalam pengukuran kinerja tersebut harus memenuhi prinsip SMART (*Systematic, Measurables, Achivable, Rational, Time Bond*). Untuk menyusun instrument pengukuran kinerja yang baik harus dapat mengadopsi teori-teori tersebut serta

mengaplikasikannya sesuai kebutuhan dan kondisi masing-masing organisasi atau pegawai yang akan diukur kinerjanya.

Untuk mengukur kinerja aparatur (Pegawai Negeri Sipil) setidaknya-tidaknya dapat mencerminkan instrument dari apa yang telah diadopsi menurut beberapa pendapat pakar di atas dan disesuaikan dengan kondisi organisasi, yakni:

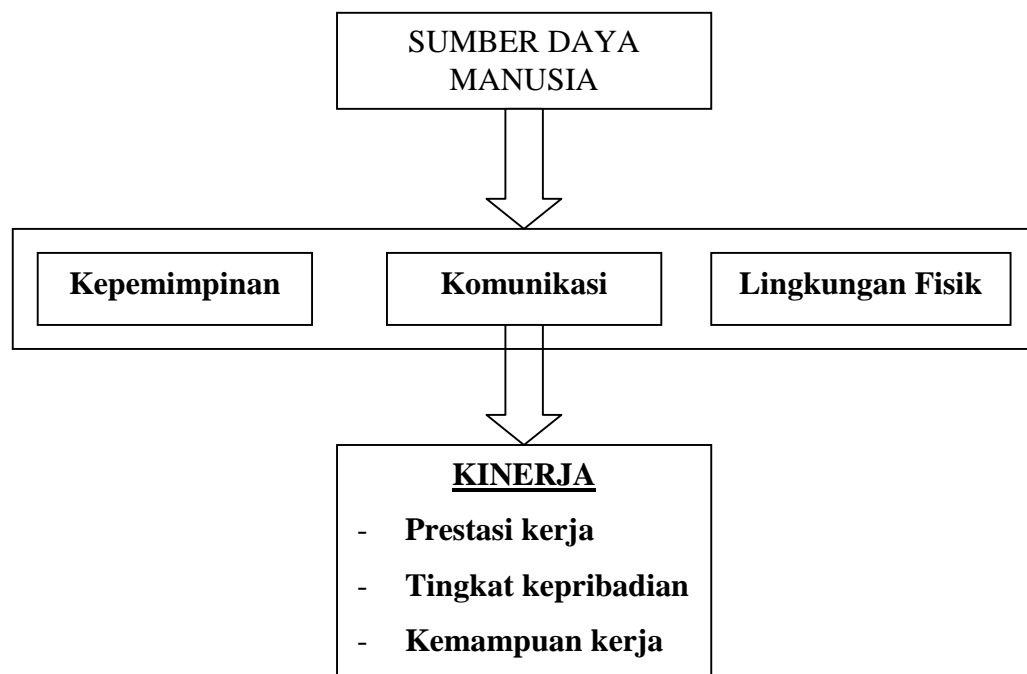
- a. *Quantity of work*, yaitu seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.
- b. *Quality of work*, yaitu bagaimana kualitas penyelesaian pekerjaan yang telah dilakukan.
- c. *Speed of work*, yaitu bagaimana kecepatan/berapa waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- d. *Attitude*, yaitu bagaimana sikap perilaku aparatur yang bersangkutan.
- e. *Disciplinness*, yaitu bagaimana tingkat kedisiplinan aparatur.
- f. *Honesty*, yaitu bagaimana tingkat kesopanan mereka.
- g. *Responsibility*, yaitu bagaimana tanggung jawab dalam menjalankan suatu pekerjaannya.
- h. *Cooperation, team work* yaitu bagaimana kerjasama dengan pegawai lain atau tim lain.
- i. *Initiative*, yaitu bagaimana tingkat inisiatifnya.
- j. *Healthy*, yaitu bagaimana tingkat kesehatannya.
- k. *Quick action, simply, systematic*. Yaitu apakah aparatur mampu bertindak cepat, tepat, sederhana dan sistematis serta akurat dalam mengatasi masalah.
- l. *Tidiness/Groomy*, yaitu bagaimana tingkat kerapiannya.

m. *Leadership*, yaitu bagaimana tingkat kepemimpinannya dalam tim.

n. *Loyalty*, yaitu bagaimana tingkat ketaatannya.

B. Kerangka Berpikir

Alur yang ada dalam penelitian ini dapat digambarkan pada skema sederhana berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Berpikir

C. Pengajuan Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban sementara yang harus diuji kebenarannya dengan menggunakan alat analisis data. Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan fisik terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan.
4. Secara bersama-sama kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan fisik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

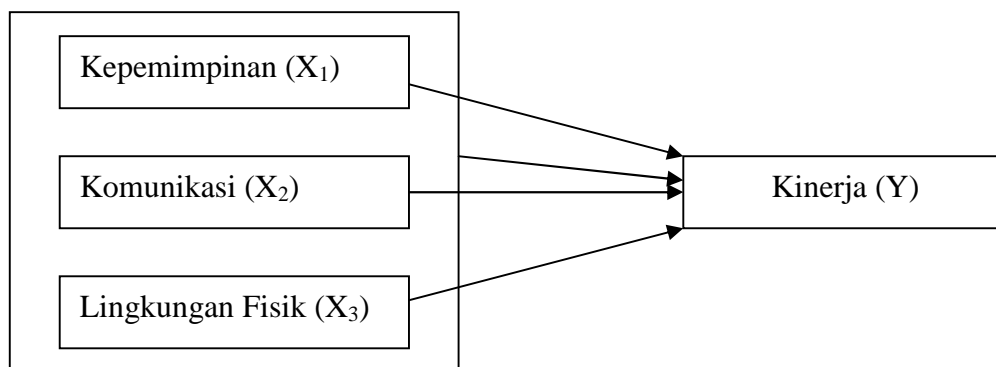
Kegiatan penelitian untuk tesis ini dilakukan pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan. Sedangkan waktu penelitian ini dilakukan mulai Februari – Juli 2008.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode deskriptif dengan pendekatan komparatif.

Variabel Independen

Variabel Dependen



Gambar 2. Rancangan Penelitian

Keterangan:

1. Garis pada angka 1 menunjukkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara sendiri-sendiri.
2. Garis pada angka 2 menunjukkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama.

3. Variabel independen atau variabel bebas, yaitu variabel yang mempengaruhi atau variabel yang menjadi sebab timbulnya variabel terikat. Variabel independent dalam penelitian ini adalah:
 - Kepemimpinan (X_1)
 - Komunikasi (X_2)
 - Lingkungan fisik (X_3)
4. Variabel dependen atau variabel terikat, yaitu variabel yang dipengaruhi atau variabel yang menjadi akibat adanya variabel independen. Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja (Y).

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan jumlah keseluruhan dari unit yang akan dianalisa (Masri Singarimbun, 1998: 152). Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan yang jumlahnya mencapai 73 orang.

2. Sampel

Sampel penelitian adalah bagian yang menjadi objek sesungguhnya dari suatu penelitian (Suratno dan Lincolyn, 1998: 129). Menurut Suharsimi Arikunto (1998: 68) apabila subjek kurang dari 100 diambil menjadi sampel semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Sedangkan apabila jumlah subjeknya lebih besar dari 100 maka dapat diambil antara 10% - 25% atau lebih.

Berdasarkan pendapat tersebut berhubung jumlah pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan sejumlah 73 orang, maka diambil semuanya sebagai sampel.

D. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus, yaitu setiap individu dalam populasi diberi kesempatan yang sama untuk diteliti. Dilakukan dengan cara sensus karena semua populasi dijadikan sampel.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner

Yaitu dengan menggunakan daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden dengan menyertakan alternatif jawaban dan responden dapat memilih jawaban yang paling sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

2. Wawancara

Yaitu mengadakan tanya jawab secara langsung dengan para pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan.

3. Studi Pustaka

Yaitu dengan menggunakan literatur-literatur sebagai teori acuan yang relevan dengan pokok permasalahan yang sedang diteliti.

F. Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mendapatkan butir-butir pernyataan yang benar-benar valid, yaitu yang dapat secara tepat mengungkapkan tingkat validitas variabel yang diukur. Pengukuran untuk menentukan tingkat validitas masing-masing butir pernyataan pada variabel penelitian ini adalah dengan membandingkan antara nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} . Jika nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , maka butir pernyataan tersebut dinyatakan valid. Sebaliknya jika nilai r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} maka butir pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid. Untuk butir pernyataan yang tidak valid skornya tidak akan diperhitungkan, sehingga harus dikeluarkan atau tidak diproses lebih lanjut. Adapun penentuan validitas menggunakan pengukuran berdasar pada *koefisien korelasi product moment* yang dapat dicari dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \cdot \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

R_{xy} = Koefisien korelasi product moment

N = Jumlah responden

x = Skor butir atau jawaban setiap item

y = Skor total atau faktor

Tabel 1. Daftar Hasil Uji Validitas

Variabel	Kuesioner	r_{hitung}	r_{tabel}
Kepemimpinan	X11	0,5766	0,232
	X12	0,4876	0,232
	X13	0,5836	0,232
	X14	0,4706	0,232
	X15	0,5593	0,232
Komunikasi	X21	0,3855	0,232
	X22	0,6346	0,232
	X23	0,4700	0,232
	X24	0,4258	0,232
	X25	0,3028	0,232
Lingkungan Fisik	X31	0,5441	0,232
	X32	0,7650	0,232
	X33	0,7222	0,232
	X34	0,5035	0,232
	X35		0,232
Kinerja	X41	0,3128	0,232
	X42	0,7201	0,232
	X43	0,6462	0,232
	X44	0,4476	0,232
	X45	0,3755	0,232

Sumber: Data Primer diolah

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mendapatkan data yang reliabel atau andal. Suatu data dikatakan andal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan

adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dengan kata lain pengukuran tersebut menghasilkan jawaban yang konsisten, mantap dan ajeg. Jika nilai r_{α} positif dan lebih besar dari r_{tabel} , maka butir yang diuji dinyatakan reliabel. Tetapi jika nilai r_{α} lebih kecil dari r_{tabel} atau bertanda negatif, maka butir yang diuji dinyatakan tidak reliabel, dan harus dikeluarkan dari proses berikutnya. Pengujian reliabilitas menggunakan pengukuran koefisien alpha dari Richardson yang rumusnya sebagai berikut:

$$r_{tt} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \left(\frac{\sum \sigma^2}{\sigma^2} \right) \right]$$

Keterangan:

r_{tt} = Koefisien alpha

k = Variasi butir-butir

α = Variasi total

Tabel 2. Daftar Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nomor Kuesioner	Nilai alpha	Jumlah
Kepemimpinan	1,2,3,4,5	0,7629	5
Komunikasi	6,7,8,9,10	0,6859	5
Lingkungan Fisik	11,12,13,14,15	0,8167	5
Kinerja	16,17,18,19,20	0,7663	5

Sumber: Data Primer diolah

G. Analisis Data

1. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Kuat tidaknya hubungan antara variabel-variabel

tersebut dinyatakan dengan bilangan yaitu analisis regresi linier berganda yang dihitung berdasarkan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja

a = Konstanta regresi

b_1, b_2, b_3 = Koefisien regresi

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Komunikasi

X_3 = Lingkungan fisik

e = Standar error

Analisis regresi berganda antara kinerja (Y) sebagai variabel dependen dengan variabel independen (kepemimpinan (X_1), komunikasi (X_2), lingkungan fisik (X_3).

Dari hubungan yang diperoleh dapat diketahui besarnya pengaruh (X_1 , X_2 , X_3) terhadap kinerja (Y).

2. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap kinerja. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} . Langkah-langkah pengujian hipotesisnya adalah sebagai berikut:

a. Penentuan formulasi hipotesis

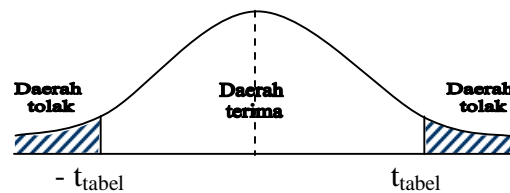
$H_0 : b = 0$, artinya tidak ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja.

$H_1 : b \neq 0$, artinya ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja.

b. Menentukan taraf signifikan (α)

Taraf signifikan dalam penelitian ini adalah 5% yang menunjukkan besarnya peluang membuat kekeliruan dari hasil penelitian. Dengan demikian tingkat kepercayaan dalam penelitian ini sebesar 95% dan *degree of freedom* ($n-2$).

c. Kriteria pengujian



H_0 diterima dan H_1 ditolak apabila $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$

H_0 ditolak dan H_1 diterima apabila $t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$ atau $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$

3. Uji-F

Uji F ini digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama.

Langkah-langkah pengujian:

a. Penentuan formulasi hipotesis

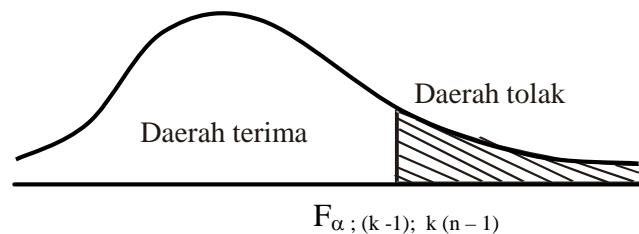
$H_0 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$; artinya tidak ada pengaruh secara bersama-sama antara variabel independen (kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan fisik) terhadap variabel dependen (kinerja)

$H_1 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 \neq 0$; artinya ada pengaruh secara bersama-sama antara variabel independen (kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan fisik) terhadap variabel dependen (kinerja)

b. Menentukan taraf signifikan

Taraf signifikan dalam penelitian ini 5% yang mana menunjukkan besarnya peluang membuat kekeliruan dari hasil penelitian. Dengan demikian tingkat kepercayaan dalam penelitian ini adalah 95% dan *degree of freedom* (df) (d-k) dan (n-k-1).

c. Kriteria pengujian



H_0 diterima dan H_i ditolak apabila $F_{hitung} < F_{tabel; (k-1); k(n-1)}$

H_0 ditolak dan H_i diterima apabila $F_{hitung} > F_{tabel; (k-1); k(n-1)}$

d. Mencari F hitung

$$F_{hitung} = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Keterangan:

R^2 = Koefisien determinasi

n = Jumlah sampel

k = Jumlah variabel penjelas (independen)

e. Keputusan

Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ berarti H_0 diterima dan H_i ditolak, hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel independen yaitu kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan fisik berpengaruh terhadap variabel dependen

yaitu kinerja. Dan sebaliknya apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak, hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel independent yaitu kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan fisik tidak berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja.

4. Analisis Koefisien Determinasi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen (kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan fisik) terhadap variabel dependen (kinerja) secara bersama-sama dalam bentuk prosentase. Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{b_1 \Sigma X_1 Y - b_2 \Sigma X_2 Y}{\Sigma Y^2}$$

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data Khusus

Pekalongan merupakan salah satu kabupaten yang terletak di Propinsi Jawa Tengah dengan luas wilayah secara keseluruhan ada 99.349.980 Ha, yang terbagi atas 19 kecamatan dengan letak geografis: 7°28" – 7°46" Lintang Selatan dan 110°40" – 110°70" Bujur Timur, dengan ketinggian rata-rata 511 di atas permukaan laut, dengan rata-rata curah hujan 1,617 mm.

Kabupaten Pekalongan mempunyai semboyan "Pekalongan Santri", yang memiliki makna: Pekalongan yang sehat, aman, nyaman, tentram, rapi, dan indah. Atas partisipasi seluruh warganya, yang dilandasi dengan tekad semangat untuk mewujudkan semboyan tersebut, maka pernah memperoleh penghargaan Adipura sebagai kota kecil terbersih di Indonesia.

B. Deskripsi Data Penelitian

1. Variabel Kepemimpinan

Hasil dari kuesioner untuk variable kepemimpinan dapat dilihat pada lampiran. Adapun hasil perhitungannya dengan menggunakan metode statistik deskriptif dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3. Hasil Perhitungan Variabel Kepemimpinan

	Kepemimpinan
N	73
Valid Missing	0
Mean	17,3425
Std. Error of Mean	,27739
Median	18,0000
Mode	18,00
Std. Deviation	2,37006
Variance	5,61720
Skewness	-1,014
Std. Error of Skewness	,281
Kurtosis	,072
Std. Error of Kurtosis	,555
Range	8,00
Minimum	12,00
Maximum	20,00
Sum	1266,00

Sumber: Data Primer Diolah

2. Variabel Komunikasi

Hasil dari kuesioner untuk variable komunikasi dapat dilihat pada lampiran. Adapun hasil perhitungannya dengan menggunakan metode statistic deskriptif dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. Hasil Perhitungan Variabel Komunikasi

	Kepemimpinan
N	73
Valid Missing	0
Mean	18,3014
Std. Error of Mean	,20615
Median	19,0000
Mode	19,00
Std. Deviation	1,76135

Variance	3,10236
Skewness	-2,404
Std. Error of Skewness	,281
Kurtosis	6,929
Std. Error of Kurtosis	,555
Range	9,00
Minimum	11,00
Maximum	20,00
Sum	1336,00

Sumber: Data Primer Diolah

3. Variabel Lingkungan Fisik

Hasil dari kuesioner untuk variable lingkungan fisik dapat dilihat pada lampiran. Adapun hasil perhitungannya dengan menggunakan metode statistik deskriptif dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5. Hasil Perhitungan Variabel Lingkungan Fisik

	Kepemimpinan
N	73
Valid Missing	0
Mean	17,0411
Std. Error of Mean	,31116
Median	18,0000
Mode	18,00
Std. Deviation	2,65852
Variance	7,06773
Skewness	-1,071
Std. Error of Skewness	,281
Kurtosis	,201
Std. Error of Kurtosis	,555
Range	9,00
Minimum	11,00
Maximum	20,00
Sum	1244,00

Sumber: Data Primer Diolah

4. Variabel Kinerja

Hasil dari kuesioner untuk variable kinerja dapat dilihat pada lampiran. Adapun hasil perhitungannya dengan menggunakan metode statistik deskriptif dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 6. Hasil Perhitungan Variabel Kinerja

		Kepemimpinan
N	Valid Missing	73 0
Mean		17,3836
Std. Error of Mean		,27492
Median		18,0000
Mode		18,00
Std. Deviation		2,34894
Variance		5,51750
Skewness		-1,330
Std. Error of Skewness		,281
Kurtosis		1,405
Std. Error of Kurtosis		,555
Range		9,00
Minimum		11,00
Maximum		20,00
Sum		12690,00

Sumber: Data Primer Diolah

C. Pengujian Hipotesis

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Kuat tidaknya hubungan antara variabel-variabel

tersebut dinyatakan dengan bilangan yaitu analisis regresi linier berganda. Adapun hasil analisis datanya sebagai berikut:

$$Y = 4,569 - 0,167X_1 + 0,135X_2 + 0,777X_3$$

Dari nilai di atas dapat dilihat bahwa konstanta sebesar 4,569 menyatakan jika tidak ada variabel kepemimpinan (X_1) dan komunikasi (X_2) dan lingkungan fisik, maka kinerja pegawai tetap ada. Hal ini kemungkinan dikarenakan oleh faktor lain selain faktor-faktor tersebut di atas. Sedangkan nilai -0,167 menyatakan bahwa variabel kepemimpinan (X_1) tidak mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai (Y).

Nilai 0,135 menyatakan bahwa variabel komunikasi (X_2), berbanding lurus dengan kinerja pegawai. Maksudnya jika komunikasi bertambah maka kinerja pegawai juga akan meningkat sebesar 0,135.

Nilai 0,777 menyatakan bahwa variabel lingkungan fisik (X_3), berbanding lurus dengan kinerja pegawai. Maksudnya jika sarana dan prasarana lingkungan fisik bertambah maka kinerja pegawai juga akan meningkat sebesar 0,777. Error menyatakan faktor lain yang menyebabkan regresi ini nilainya sedikit berubah.

2. Uji t

a. Uji Pengaruh Variabel Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Uji t digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} . Langkah-langkah pengujian hipotesisnya adalah sebagai berikut:

1) Penentuan formulasi hipotesis

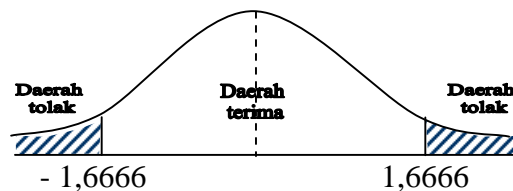
$H_0 = \beta_1 = 0$; artinya tidak ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

$H_1 = \beta_1 \neq 0$; artinya ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja

2) Menentukan taraf signifikan (α)

Taraf signifikan (α) = 0,05 maka $t_{\text{tabel}} = t_{(\alpha/2; n-2)} = t_{(0,025; 71)} = 1,6666$

3) Kriteria pengujian



H_0 diterima dan H_1 ditolak apabila $-1,6666 \leq t_{\text{hitung}} \leq 1,6666$.

H_0 ditolak dan H_1 diterima apabila $t_{\text{hitung}} > 1,6666$ atau $-t_{\text{hitung}} < -1,6666$.

4) Nilai t_{hitung}

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh besarnya $t_{\text{hitung}} = -2,303$

5) Keputusan

Dari hasil analisis uji t untuk variabel kepemimpinan pengaruhnya terhadap kinerja diperoleh hasil bahwa $t_{\text{hitung}} (-2,303) < t_{\text{tabel}} (1,6666)$.

Maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja.

b. Uji Pengaruh Variabel Komunikasi Terhadap Kinerja

Uji t digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh komunikasi terhadap kinerja. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung}

dengan nilai t_{tabel} . Langkah-langkah pengujian hipotesisnya adalah sebagai berikut:

1) Penentuan formulasi hipotesis

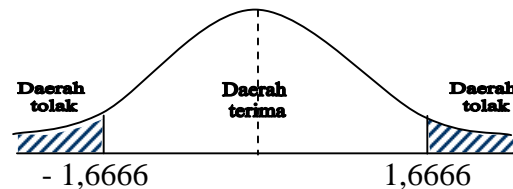
$H_0 = \beta_2 = 0$; artinya tidak ada pengaruh komunikasi terhadap kinerja.

$H_i = \beta_2 \neq 0$; artinya ada pengaruh komunikasi terhadap kinerja.

2) Menentukan taraf signifikan (α)

Taraf signifikan (α) = 0,05 maka $t_{\text{tabel}} = t_{(2;n-2)} = t_{(0,025;71)} = 1,6666$

3) Kriteria pengujian



H_0 diterima dan H_i ditolak apabila $-1,6666 \leq t_{\text{hitung}} \leq 1,6666$.

H_0 ditolak dan H_i diterima apabila $t_{\text{hitung}} > 1,6666$ atau $-t_{\text{hitung}} < -1,6666$.

4) Nilai t_{hitung}

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh besarnya $t_{\text{hitung}} = 1,499$

5) Keputusan

Dari hasil analisis uji t untuk variabel komunikasi pengaruhnya terhadap kinerja diperoleh hasil bahwa $t_{\text{hitung}} (1,499) < t_{\text{tabel}} (1,6666)$. Maka H_0 diterima dan H_i ditolak. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel komunikasi terhadap kinerja.

c. Uji Pengaruh Variabel Lingkungan Fisik Terhadap Kinerja

Uji t digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh lingkungan fisik terhadap kinerja. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung}

dengan nilai t_{tabel} . Langkah-langkah pengujian hipotesisnya adalah sebagai berikut:

1) Penentuan formulasi hipotesis

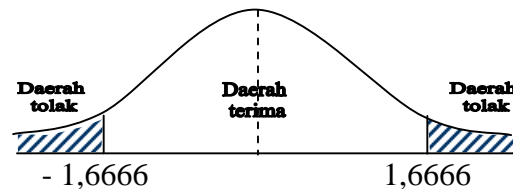
$H_0 = \beta_3 = 0$; artinya tidak ada pengaruh lingkungan fisik terhadap kinerja.

$H_i = \beta_2 \neq 0$; artinya ada pengaruh lingkungan terhadap kinerja.

2) Menentukan taraf signifikan (α)

Taraf signifikan (α) = 0,05 maka $t_{\text{tabel}} = t_{(2;n-2)} = t_{(0,025;71)} = 1,6666$

3) Kriteria pengujian



H_0 diterima dan H_i ditolak apabila $-1,6666 \leq t_{\text{hitung}} \leq 1,6666$.

H_0 ditolak dan H_i diterima apabila $t_{\text{hitung}} > 1,6666$ atau $-t_{\text{hitung}} < -1,6666$.

4) Nilai t_{hitung}

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh besarnya $t_{\text{hitung}} = 12,171$

5) Keputusan

Dari hasil analisis uji t untuk variabel lingkungan fisik pengaruhnya terhadap kinerja diperoleh hasil bahwa $t_{\text{hitung}} (12,171) < t_{\text{tabel}} (1,6666)$.

Maka H_0 diterima dan H_i ditolak. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan fisik terhadap kinerja.

Untuk lebih jelasnya hasil dari pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis Menggunakan Uji t

Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}
Kepemimpinan	-2,303	1,6666
Komunikasi	1,499	1,6666
Lingkungan Fisik	12,171	1,6666

Sumber: Data Primer Diolah

3. Uji F

Uji F ini digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel independen (kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan fisik) terhadap variabel dependen (kinerja) secara bersama-sama.

Langkah-langkah pengujian:

a. Penentuan formulasi hipotesis

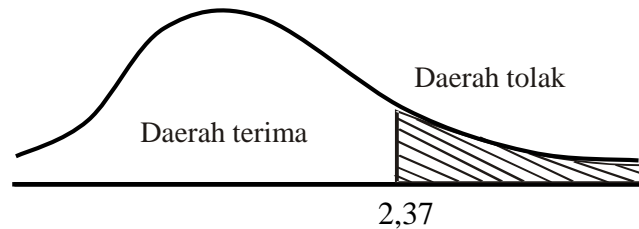
$H_0 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$; artinya tidak ada pengaruh secara bersama-sama antara variabel independen (kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan fisik) terhadap variabel dependen (kinerja)

$H_1 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 \neq 0$; artinya ada pengaruh secara bersama-sama antara variabel independen (kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan fisik) terhadap variabel dependen (kinerja)

b. Menentukan taraf signifikan

Taraf signifikan (α) = 0,05, maka $F_{tabel} = F_{2;k-1; n-k} = F_{0,025; 4; 71} = 2,37$

c. Kriteria pengujian



H_0 diterima dan H_i ditolak apabila $F_{hitung} < 2,37$

H_0 ditolak dan H_i diterima apabila $F_{hitung} > 2,37$

d. Mencari F_{hitung}

Dari perhitungan SPSS diperoleh hasil $F_{hitung} = 52,063$

e. Keputusan

Dari hasil analisis uji F untuk mengetahui pengaruh variabel independent (kepemimpinan, komunikasi, lingkungan fisik) terhadap variabel dependen (kinerja) secara bersama-sama diperoleh hasil bahwa $F_{hitung} (52,063) > F_{tabel} (2,37)$. Maka H_0 ditolak dan H_i diterima. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa secara bersama-sama variabel independent (kepemimpinan, komunikasi, lingkungan fisik) berpengaruh terhadap variabel dependen (kinerja).

4. Analisis Koefisien Determinasi

Dari hasil perhitungan dengan program SPSS diperoleh hasil untuk *Adjusted R Square* (koefisien determinasi) sebesar 0,680. hal ini berarti 68% variabel independent (kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan fisik). Sedangkan sisanya 32% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak masuk dalam variabel penelitian.

D. Pembahasan

Dari keseluruhan hipotesis yang telah diujikan, maka dapat dilihat hasil pengujian sebagai berikut:

1. Kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan. Hal ini disebabkan dengan adanya perubahan tipe kepemimpinan yang diterapkan, maka tidak akan mempengaruhi atau tidak membawa perubahan ataupun terhadap tingkat kinerja pegawai.
2. Komunikasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan, walaupun dengan tingkat yang rendah. Hal ini dapat dilihat dengan adanya penambahan volume komunikasi baik komunikasi formal maupun non formal, maka akan membawa sedikit perubahan yaitu meningkatnya kinerja pegawai dengan tingkat yang rendah.
3. Lingkungan fisik memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan. Karena dengan adanya penambahan sarana dan prasarana fisik, misalnya perbaikan ruang kerja, penambahan fasilitas, meningkatnya hubungan dengan rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai secara optimal. Dengan demikian maka perlu terus ditingkatkan perbaikan kondisi lingkungan fisik, yang mana hal ini akan diikuti oleh meningkatnya kinerja pegawai.
4. Secara bersama-sama ketiga variabel bebas berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari suatu hasil penelitian, maka dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Kepemimpinan memberikan pengaruh yang tidak terlalu dominant terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan, karena dengan tipe kepemimpinan yang sesuai dengan keinginan pegawai serta adanya pemimpin yang selalu memberikan rangsangan atau motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai.
2. Komunikasi mempengaruhi tingkat kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan dengan tingkat yang rendah. Karena adanya pola komunikasi di tempat kerja yang harmonis, penyampaian ide-ide dan gagasan-gagasan secara mudah, sosialisasi peraturan, penyelesaian setiap konflik secara baik dan ternyata hal ini dapat membawa peningkatan kinerja pegawai walaupun masih dalam tingkat yang rendah.
3. Lingkungan fisik mempengaruhi tingkat kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan. Karena dengan suasana kantor yang nyaman, kebersihan dan pemeliharaan fasilitas yang ada secara baik, tersedianya berbagai sarana dan prasarana yang mampu mendukung penyelesaian tugas dan pekerjaan pegawai, hal ini dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan.

4. Secara bersama-sama kemampuan, komunikasi dan lingkungan fisik mempunyai pengaruh pada kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan.

B. Implikasi

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan dari penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa tingkat kinerja sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan fisik tempat kerja. Untuk itu faktor lingkungan fisik harus senantiasa diperhatikan, baik dari segi pemeliharaan, maupun segi kelengkapan fasilitas tersebut.

Namun demikian tidak menutup kemungkinan terdapat faktor lain yang menampung kinerja pegawai. Oleh sebab itu pimpinan harus selalu mampu menampung setiap inspirasi dari bawahan serta selalu melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan. Sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai dengan dukungan sepenuhnya dari semua elemen yang ada dalam organisasi.

C. Saran

1. Sebaiknya pimpinan selalu meningkatkan dan memperhatikan faktor-faktor yang bisa meningkatkan kinerja pegawainya. Karena dengan meningkatnya kinerja maka akan semakin mudah proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Hendaknya pimpinan perlu untuk menambah fasilitas lingkungan fisik tanpa mengabaikan faktor-faktor lainnya. Karena berdasarkan hasil penelitian

menunjukkan bahwa lingkungan fisik mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dengan peningkatan sarana lingkungan fisik tersebut maka diharapkan kinerja pegawai akan dapat meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S Nitisemito, 1992. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Bambang Tri Cahyono. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia. Jakarta.
- Bob Adams. 2006. *Kepemimpinan*. Karisma Publising. Batam.
- Heidjarachman, Suad Husnan. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Katini Kartono. 2002. *Psikologi Sosial Untuk Manajemen Perusahaan*. Grafindo Persada Jakarta.
- Manullang, 1990. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Melayu Hasibuan SP, 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mas Agung. Jakarta.
- Moekiyat, 1985. *Manajemen Personalia*. Alumni. Bandung.
- Siagian. SP. 1985. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gunung Mas. Jakarta.
- Syarifudin Alwi MS, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. BPFE. Yogyakarta.
- Suharsini Arikunto. 1991. *Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan praktis*. Rineka Aksara. Jakarta.
- Sukanto Reksohadiprojo; T. Hani Handoko. 1997. *Organisasi Perusahaan. Teori dan Perilaku*. Ed.2BPFE. Yogyakarta.
- Surachmad Winarno. 1994. *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Tarsito. Bandung.

Lampiran 1

DAFTAR PERTANYAAN

A. Kepemimpinan (X_1)

1. Pegawai diberi kesempatan untuk maju dalam segala hal oleh pimpinan.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
2. Tipe kepemimpinan di tempat kerja sudah sesuai dengan harapan pegawai.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
3. Pimpinan berusaha untuk merangsang dan meningkatkan gairah kerja pegawai.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
4. Pimpinan selalu siap memberikan petunjuk dan pengarahan terhadap masalah-masalah yang timbul dalam pelaksanaan tugas yang berikan kepada pegawai.

- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
5. Pimpinan selalu berusaha membangkitkan minat dan rasa ingin tahu pegawai.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju

B. Komunikasi (X₂)

1. Hubungan antar pegawai yang terjalin di tempat kerja sudah cukup baik.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
2. Pegawai diberi kesempatan untuk menyampaikan ide-ide dan gagasan-gagasan yang berkaitan dengan pekerjaan.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju

3. Setiap peraturan maupun tata tertib yang baru mampu disosialisasikan secara baik kepada seluruh pegawai.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
4. Setiap ada permasalahan yang timbul dalam pekerjaannya, pegawai dapat dengan mudah minta petunjuk dan arahan pimpinan.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
5. Komunikasi yang lancar dan cukup terjaga dengan baik antara pegawai dengan pimpinan menyebabkan selalu termotivasi untuk bekerja lebih baik.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju

C. Lingkungan Fisik (X₃)

1. Suasana kantor kerja sudah cukup nyaman untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan.

- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
2. Kebersihan dan pemeliharaan fasilitas yang ada di kantor selama ini cukup baik.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
3. Terdapat sarana dan prasarana yang mendukung proses pelaksanaan pekerjaan.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
4. Tempat ibadah, gedung olahraga maupun fasilitas lain tersedia dan terawat dengan baik sehingga pegawai merasa nyaman memanfaatkan semua fasilitas tersebut.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju

5. Dengan tersedianya fasilitas kerja yang lengkap dapat meningkatkan kinerja kerja pada diri pegawai.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju

D. Kinerja (Y)

- 1. Pegawai selalu merasa senang ketika berada di tempat kerja.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
- 2. Pegawai selalu merasa senang ketika mengerjakan setiap tugas yang diberikan oleh pimpinan.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
- 3. Pegawai selalu berusaha untuk memotivasi dirinya agar bisa berprestasi.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju

- d. Tidak setuju
4. Dengan adanya komunikasi yang baik di tempat kerja, membuat pegawai merasa nyaman berada di tempat kerja.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
5. Masalah dan kendala yang ditemui ketika melaksanakan pekerjaan, tidak menyurutkan kinerja pada diri pegawai.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju

LAMPIRAN

